

**Anais do 6º Interprogramas de Mestrado  
da Faculdade Cásper Líbero  
(São Paulo, SP, 5 e 6 de novembro de 2010)  
ISSN: 2176-4476**

---

**Texto original como enviado pelo/a autor/a**

---

**O CAPITAL SOCIAL E O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**Ademir Balbino Siqueira Filho**

**Resumo**

O estudo busca explorar o papel da comunicação no processo de formação de relações de confiança e trabalho coletivo, visto que os meios e práticas de comunicação auxiliam as pessoas a estabelecerem vínculos umas com as outras. Para isso, ao longo do estudo será trabalhado o conceito de capital social e sua perspectiva relacional, a qual se refere à natureza das interações que atores sociais desenvolvem entre si e se caracteriza por um forte grau de confiança pela percepção das obrigações compartilhadas e pela identidade comum. Esta perspectiva se mostra presente em culturas organizacionais que privilegiam a negociação e o diálogo.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, capital social, dimensão humana e relacional da comunicação organizacional, cultura organizacional, diálogo.

**Introdução**

Durante muito tempo pensou-se a comunicação organizacional como transmissão de informações, voltada ao controle de pensamentos e ações. Ou seja, ação estratégica orientada ao convencimento e manutenção da hierarquia organizacional.

Contudo, com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), novas práticas sociais e modos de comportamento, e em resposta a solicitações advindas com a globalização, o mundo contemporâneo tem sido marcado pela busca de novos modelos e arranjos organizacionais.

As organizações, como partes integrantes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas novas mudanças e, conseqüentemente, a sua comunicação assume novas formas de atuação. Deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica, no sentido de integrar relações públicas, marketing, comunicação interna e de somar a esse mix o caráter relacional e humano da comunicação.

Por isso, os estudos sobre comunicação organizacional, marcados por um viés predominantemente linear, tecnicista e gerencial – assim como, muitas vezes, as próprias práticas profissionais – parecem não mais dizer respeito aos complexos fenômenos da sociedade contemporânea. (Lima, 2008, p.110).

Atualmente, a construção e consolidação de organizações exigem a presença de relações de confiança mútua, senso de propósito e capacidade de trabalho coletivo, elementos subjacentes ao conceito de capital social, também muito próximos da dimensão humana e relacional da comunicação organizacional.

Este artigo propõe-se a apresentar a proximidade entre capital social e a dimensão humana e relacional da comunicação organizacional, e como a cultura organizacional pode influir no capital social. Para tal, o artigo se divide em três partes. Na primeira parte apresentarei um breve histórico e um paradigma contemporâneo da comunicação organizacional. Na segunda parte explorarei o conceito de capital social, e por fim na terceira parte mostrarei de que forma o capital social se encontra no contexto humano e relacional da comunicação organizacional, o que faz com que seja de interesse ao estudo das organizações.

## **Comunicação Organizacional**

A comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo mundo. A partir do século XIX a expansão das empresas possibilitou mudanças nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir, nas formas de concorrência e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se devem buscar as causas do surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo.

Com as mudanças provocadas, as empresas foram obrigadas a buscar novas formas de comunicação com o público interno (publicações dirigidas aos funcionários) e com os públicos externos (publicações centradas nos produtos).

A comunicação com o público interno inicia-se com um formato de ordem administrativa e de informações, é uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental. Tal formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, reforçando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, ou seja, com a comunicação simétrica.

Durante as décadas seguintes à comunicação organizacional deu continuidade ao seu modelo instrumental, transmissivo, pautado pelos estudos teóricos de comunicação que também se encontravam limitados a uma visão unidirecional e transmissiva da comunicação.

Assim nas organizações a comunicação era considerada fator estratégico, vista e trabalhada como transmissão de informações, sob tudo para disseminar e impor idéias dos altos níveis administrativos.

Nos anos 1980 esse quadro começa a mudar, as mudanças ocorridas mundialmente advindas principalmente pelo fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação levaram as organizações a enfrentar um novo cenário mundial, marcado pelos mercados globais e por uma economia de forte competição. Os estudos interpretativos da comunicação das e nas organizações passam então a enfatizar as práticas cotidianas, as interações entre as pessoas, a cultura, as falas e narrativas pessoais.

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional acontece inserida em um contexto muito mais complexo no âmbito das organizações e da sociedade. Os públicos de interesse são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes e comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública mais vigilante.

Dessa forma, os estudos sobre comunicação organizacional, marcados por um viés predominantemente linear, tecnicista, gerencial e prescritivo – tanto quanto, muitas vezes, as próprias práticas profissionais – parecem não mais se referir aos complexos fenômenos da sociedade contemporânea. (Lima, 2008, p.110). Nota-se hoje a necessidade de se ter uma visão integrada da comunicação organizacional e pensá-la como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Mais ainda, tratá-la como estratégica, no sentido de integrar relações públicas, marketing, comunicação interna e de somar a essa integração o caráter relacional e humano da comunicação.

A dimensão humana da comunicação organizacional toma a comunicação como parte inerente à natureza das organizações, que são formadas por pessoas que se comunicam e que, por meio de processos interativos, viabilizam as dinâmicas voltadas para a sobrevivência e conquista

dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Sendo assim, a organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

Existe inclusive uma corrente de pensadores que defende que a organização é comunicação e que ela se auto-organiza com e graças à comunicação. De acordo com James Taylor: “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional.” (Taylor, 2005, p. 215).

A partir do viés da dimensão humana da comunicação as organizações não podem apenas ser vistas e entendidas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos. O fato de as organizações serem formadas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica a complexidade dos processos comunicativos que se deve considerar. (Kunsch, 2008, p.178).

Portanto não faz mais sentido as organizações pensarem que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente aceitos e respondidos da forma como foram planejados. É preciso considerar os aspectos relacionais, os contextos, as experiências pessoais, condicionamentos internos e externos, assim como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Trata-se de superar a idéia de que a atividade dos comunicadores organizacionais consiste, principalmente, em informar, persuadir e motivar os *stakeholders*. O que se busca são as condições e os processos adequados para que os membros da organização se transformem em uma comunidade de significados e alcancem níveis ótimos de responsabilidade e compromisso. Tal transformação tende a conferir um sentido de pertencimento e participação às ações dos membros. (Matos, 2009, p.208).

As organizações hoje são tidas como sistemas abertos que interagem o tempo todo com o ambiente externo e interno, e que muito do trabalho contemporâneo em comunicação organizacional tem seu foco em processos relacionais, de colaboração, na ação dialógica capaz de estabelecer articulações entre colaboradores e promover o respeito e a confiança.

No entanto, vale lembrar que processos unidirecionais, transmissivos e hierárquicos de comunicação organizacional ainda se fazem presentes em muitas organizações, e que infelizmente nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste século XXI.

## **Capital social**

O conceito de capital social não é novo, todavia ainda não há um consenso sobre sua exata definição. O conceito é utilizado por diversas áreas do conhecimento, unindo interesses da

sociologia, economia, ciência política e das áreas relacionadas com saúde e educação, e demanda uma cuidadosa análise contextual para sua explicação.

Tocqueville (1957), pensador francês do século XIX, observando a “Democracia na América”, em 1832, destacou de maneira pioneira, o papel da teia associativista formada por inúmeros tipos de organizações voluntárias, na constituição de um bom governo e na garantia de prosperidade econômica. Para ele uma grande diferença existia entre a França e os Estados Unidos, pois, este último possuía uma rica tradição associativista, cuja existência fazia com que a democracia e o sistema de governo norte-americano funcionassem. Mesmo que não tenha nomeado o fenômeno observado como capital social, Tocqueville é considerado o primeiro pensador social a se preocupar com o tema.

A expressão “capital social” parece ter sido utilizada pela primeira vez por Hanifan (1916), para explicar a importância da participação comunitária na melhoria dos estabelecimentos escolares. Ele caracterizou o capital social como um conjunto de relações sociais marcadas pela boa vontade, camaradagem e simpatia.

Contudo foi Pierre Bourdieu o responsável pela primeira análise sistemática do conceito de capital social em 1980. Bourdieu o definiu como “o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento” (Bourdieu, 1980, p. 2).

De acordo com a definição de Bourdieu o capital social está presente nas relações entre as pessoas e descreve circunstâncias nas quais os indivíduos possam se valer de sua participação em grupos e redes para atingir metas e benefícios. Bourdieu também explica que a produção e reprodução do capital social exigem um esforço de sociabilidade, isto é, de dispêndio de tempo e energia bem como de outras formas de capital de modo indireto. Assim o capital social constitui-se em um conjunto de recursos de um determinado grupo, proveniente da comunhão dos recursos individuais, que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, e que está baseado na reciprocidade. O acesso ao capital social é a vantagem última de se fazer parte de um grupo.

Mais tarde James Coleman ao trabalhar o capital social sugere que este seja concebido como um bem público, isto é, algo inerente à estrutura das relações entre os indivíduos. Posteriormente, ele enfatiza que o capital social não se situa nos indivíduos nem nos meios de

produção, mas nas redes sociais densas e fechadas que garantem a confiança nas estruturas sociais e permitem a geração de solidariedade. (Coleman, 1990, p.302).

No entanto, de modo diferenciado Ronald Burt (1992) acredita que as redes abertas e caracterizadas pelas pontes que estabelecem entre vários atores são responsáveis pela formação do capital social.

Em seus estudos Coleman também salienta que o capital social pode ser encontrado em dois tipos de estrutura: nas redes sociais que funcionam num espaço fechado (um clube, associação ou sindicato, com suas próprias normas e sanções) ou numa organização social ou instituição com um objetivo específico (empresa, governo, associação cultural, partido político, ONG).

Desse modo, o capital social pode assumir três formatos, correspondendo: 1) às expectativas e obrigações recíprocas, que dependem do grau de confiança que permeia dada estrutura social; 2) às redes de comunicação nas quais circulam as informações, que facilitam a articulação das ações coletivas; 3) às normas que garantem a aplicação dos itens apontados anteriormente (Coleman, 1988).

Outros autores como Robert Putnam, Francis Fukuyama, Alejandro Portes, dentre outros, também trabalham o conceito de capital social. Apesar das distinções de pontos de vista, a temática das relações entre indivíduos, da capacidade associativa, da reciprocidade e do bem comum, se mostra integrada de uma forma ou outra em cada concepção do termo.

No entanto ainda não está completamente claro nos estudos acerca do capital social, de que forma ele pode ser percebido, assim muitos autores optam por estudá-lo por meio de seus efeitos nas redes sociais. Bertoloni e Bravo (2004, pp. 1-5), por exemplo, classificam categorias que seriam aspectos nos quais o capital social pode ser encontrado. As categorias seriam: a) **relacional** – que compreenderia a soma das relações, laços e trocas que conectam os indivíduos de uma determinada rede; b) **normativo** – que compreenderia as normas de comportamento de um determinado grupo e os valores deste grupo; c) **cognitivo** – que compreenderia a soma do conhecimento e das informações colocadas em comum por um determinado grupo; d) **confiança no ambiente social** – que compreenderia a confiança no comportamento de indivíduos em um

determinado ambiente; e) **institucional** – que incluiria as instituições formais e informais, que constituem-se na estruturação geral dos grupos, onde é possível conhecer as “regras” da interação social, e onde o nível de cooperação e coordenação é bastante alto.

Uma vez apresentada à classificação a acima (um exemplo apenas, outros com pequenas variações podem existir) interessa a este artigo destacar a perspectiva relacional do capital social, que tem se mostrado de interesse ao estudo das organizações.

Como mencionado anteriormente a dimensão relacional do capital social é referente à soma das relações, laços e trocas que conectam os indivíduos de uma determinada rede podendo criar e/ou estreitar laços sociais. Sendo assim, o capital social encontra-se embutido nas relações sociais das pessoas, trata-se do conteúdo embutido nas interações que constituem os laços sociais, que pode ser acumulado, aprofundando um determinado laço e aumentando o sentimento de grupo.

O capital social tem deste modo, caráter duplo: coletivo e individual. Refere-se ao indivíduo uma vez que este é quem pode alocar esses recursos e utilizá-los. É coletivo, porque faz parte das relações de um determinado grupo ou rede social e somente existe com ele. O capital social, portanto, apenas existe enquanto recurso coletivo, mas, por ter capacidade de ser alocado e utilizado individualmente tem este caráter duplo. (Recuero, 2005, p.90).

Na concepção relacional ou interativa, adotada por Coleman e por outros estudiosos que abordaram o tema das redes sociais, o capital social é formado pelos recursos e pela ação resultante do ambiente de relações cooperativas nas quais o indivíduo está inserido – relações que implicam continuidade e reconhecimento mútuo entre os agentes sociais, de tal maneira que a interação deixa de ser puramente instrumental. (Matos, 2009, p. 209).

## **Cultura organizacional e capital social**

Grande parte dos estudos contemporâneos em comunicação organizacional tem seu foco na dimensão dialógica e multifuncional da comunicação, ao mesmo tempo concebem a organização como redes de relações comunicativas. Através da comunicação a organização estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; legitima sua existência (identidade e reputação) e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho. A comunicação passa então a ser fundamental para a existência da organização, ao mesmo tempo ela é moldada pela estrutura e cultura organizacional.

A comunicação é a principal atividade por meio da qual, significados coletivos são criados e mantidos. As análises de metáforas, símbolos, mitos, rituais, histórias, narrativas e discursos são todas características do papel central que é dado à comunicação na produção e reprodução de culturas organizacionais. Novos enfoques na negociação, no diálogo e na interação entendem a comunicação organizacional como procedimento dialógico, político e crítico, peça chave nas organizações como mecanismo de unificação de públicos e relacionamentos.

Os novos enfoques têm em vista a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão de pessoas e do seu contexto. As experiências dos indivíduos envolvidos acabam por interferir nos significados emitidos e recebidos, se nota então a necessidade da busca de entendimento, reciprocidade e respeito entre as partes envolvidas sem que haja coerção. O que muito se assemelha ao capital social.

Percebe-se aí inserida a dimensão relacional da comunicação organizacional, que traz consigo algumas marcas do capital social. O paradigma relacional apóia-se principalmente em Mead (1962) no entendimento de que as interações são ações reciprocamente referenciadas que fundam, juntas e num mesmo movimento, indivíduo e sociedade. Estas interações baseiam-se em gestos significantes – aqueles que contêm significado para quem os faz e para o outro a quem se dirigem – e na retroatividade entre estímulos e reações – num movimento de reflexividade. (Lima, 2008, p.120)

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). (França, 2001, p.114).

De maneira semelhante, a dimensão relacional do capital social nas organizações se refere à natureza das interações que os atores desenvolvem entre eles e caracteriza por um forte grau de confiança, pela percepção das obrigações compartilhadas e pela identidade comum. (Matos, 2009, p.199). Nesse sentido, o capital social, composto de laços fortes ou fracos entre os indivíduos e grupos, leva à formação de redes de relacionamento que acabam contribuindo para a melhoria geral do ambiente interno da organização e para a inserção profissional dos indivíduos que participam da rede (Granovetter, 1973), bem como agindo como facilitadoras da aprendizagem organizacional. (Fisher e White, 2002). Simultaneamente, a dimensão relacional dessa integração produz um fluxo de informações que é fundamental para a constituição de cooperação e coordenação nas atividades, e, portanto, de capital social.

Para Keenan (2007), as organizações são sistemas de relacionamento comunicativos e o capital social diz respeito ao potencial dos atores organizacionais para promover conhecimento capaz de agregar valor aos *stakeholders*.

Percebe-se que em uma cultura organizacional não hierárquica, que valoriza a negociação de diferentes pontos de vista, o diálogo e as relações entre os indivíduos, maiores são as chances de constituição do capital social, que de maneira recíproca, gera confiança e fortalece as relações sociais uma vez que é praticado constantemente.

## **Considerações finais**

Embora processos unidirecionais, transmissivos e hierárquicos de comunicação organizacional ainda existam e que nem todas as organizações atribuam à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste século XXI, as perspectivas de estudo da comunicação organizacional pautadas pelo capital social, ou em outras palavras pelas relações entre indivíduos se mostram condizentes com o contexto contemporâneo.

Apesar de suas diferenças todas as organizações são vistas como sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade – agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais. (Nassar, 2008, p. 62). Como contexto, a esfera organizacional reveste-se de especificidades, como a constituição de seus sujeitos e a forma que tomam seus discursos e suas interações. O contexto que molda as interações organizacionais e é por elas moldado pode ser analisado a partir das práticas de comunicação específicas que o

conformam, mas não se pode esquecer que o mesmo é engendrado, em grande medida, também pela ordem social e por forças macro sociais. (p. 115).

Estar em comunicação é, portanto, instituir-se na presença do outro, num movimento de mutua afetação pela ação, reação e projeção da ação de si e do outro; e comunicação é, pois, a ação reciprocamente referenciada pela ação do outro. (França, 2001).

Desse modo, sendo a comunicação organizacional constituída por elementos relacionais, gerenciais, estratégicos e dialógicos, é possível perceber sua proximidade com o capital social.

## Referências

BERTOLINI, Sandra e BRAVO, Giacomo. *Social Capital, a Multidimensional concept*. Disponível em <<http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/other/bertolini.pdf>>.

BOURDIEU, Pierre. “Lê capital social: notes provisoires”. *Actes de la Recherche in Sciences Sociales*, n.31, 1980, pp. 2-3.

COLEMAN, James. “Social capital in the creation of human capital”. *American journal of Sociology*, n. 94 (suplemento), 1988, pp. 95-120.

COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

COLNAGO, Camila Krohling. Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional no Ambiente Complexo. Texto apresentado no Congresso da Abrapcorp, 2007.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (org.). *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, pp. 83-101.

FISHER, Susan Reynolds; WHITE, Margaret A. “Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?” *Academy of Management Review*, v.25, n. 1, pp. 244-51, 2002.

FRANÇA, V.V. O objeto da comunicação, a comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

GRANOVETTER, Mark “The strength of weak ties” *American Journal of Sociology*, v.78, 1973, pp. 1.360-80.

KEENAN, James J. “Intellectual capital, communication, and information in organizations and communities.” Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings, 2007, pp. 555-8.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M, (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2008, p. 169-192.

KUNSCH, Margarida M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. (org.) *Comunicação organizacional vol 1*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carine F. Caetano de. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo, Ed. Difusão, 2008, p. 109-127.

MARCHIORI, Marlene. “A relação Comunicação-Organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas”. Texto apresentado no III Congresso da Abrapcorp, 2009. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/gt2\\_marlene\\_marchiori.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/gt2_marlene_marchiori.pdf)

MATOS, Heloiza. *Capital social e comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus, 2009.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org.). *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão, 2008, p. 61-75.

RECUERO, Raquel da Cunha. Um estudo do capital social gerado a partir de Redes Sociais no Orkut e nos Weblogs. *Revista FAMECOS*.n. 28. Porto Alegre, 2005.

ZANLUCHI, Eliane; COPETTI, Carmen. “Comunicação Organizacional: desenvolvimento e conseqüências no contexto histórico das organizações.” Texto apresentado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2004.